

Aan de gemeenteraad van Geldrop-Mierlo

*Geldrop* 3 december 2013

*onderwerp* Evaluatie Werkplein Helmond

*registratienr* RI GM 2013.0707

Beste leden van de raad van de gemeente Geldrop-Mierlo,

## **Inleiding**

Met ingang van 2010 heeft de gemeente Geldrop-Mierlo de uitvoering van de taken op het terrein van Werk en Inkomen overgedragen aan het Werkplein in Helmond. Toen is ook de afspraak gemaakt om in 2013 de samenwerking te evalueren. Deze evaluatie is in opdracht van de gemeente Helmond en Geldrop-Mierlo uitgevoerd door adviesbureau Nautus. Het evaluatierapport is toegevoegd als bijlage.

## **Samenvatting**

De belangrijkste conclusie die in het rapport staat vermeld, is dat de samenwerking voldoet aan de oorspronkelijke verwachting. De kosten van de uitvoeringstaken op het terrein van Werk en Inkomen zijn gedaald. Daarnaast is de kwetsbaarheid van de uitvoering verminderd. Ook is de arbeidsmarktbenadering op regionaal en bovenregionaal niveau goed opgepakt.

Wanneer wij naar de cijfers kijken moeten wij constateren dat als gevolg van de voortdurende economische crisis het aantal bijstandsgerechtigden fors is gestegen. Dit zien wij terug in de cijfers. Wij zien echter geen direct verband tussen de uitvoering van het Werkplein en de klantenstijging.

Binnen de samenwerking tussen het Werkplein en de gemeente Geldrop-Mierlo is de afgelopen jaren sprake geweest van een duidelijk ontwikkeling. In 2010 zijn wij de samenwerking gestart met de samenwerkingsovereenkomst als basis. In deze overeenkomst wordt gesproken over uitbesteding van taken. In de praktijk is de uitbesteding voornamelijk een samenwerkingsovereenkomst en veel minder een uitbestedingsrelatie. Naar de toekomst toe zijn wij ook van mening dat samenwerking ook het uitgangspunt moet zijn binnen onze relatie met het Werkplein



De budgettaire risico's liggen in de samenwerkingsrelatie logischerwijs bij de gemeente Geldrop-Mierlo. Dit houdt in dat tekorten op de uitkeringsbudgetten en het participatiebudget voor onze rekening zijn. Om de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst te optimaliseren is de afgelopen jaren op een aantal onderdelen nadere invulling aan het contract gegeven. Zo zijn inmiddels prestatienormen ontwikkeld. Daarnaast worden jaarlijks duidelijke afspraken gemaakt over de besteding van het Participatiebudget. Tenslotte is op het terrein van de informatieverstrekking een forse verbeteringsslag gemaakt. Maandelijks worden factsheets verstrekt met de actuele gegevens van het Werkplein. Daarnaast wordt door het Werkplein ieder kwartaal een kwartaalrapportage aangeleverd.

Eén van de uitgangspunten van de samenwerking was het streven naar efficiencyvoordelen binnen de samenwerking. Een consequentie van deze keuze is dat je als zelfstandige gemeente zo veel mogelijk aansluiting moet zoeken bij het regionale beleid. Hierdoor is de eigen zeggenschap op de uitvoering verminderd. Dit betekent overigens niet dat er geen invloed is op de inhoud van het beleid. Via het ambtelijke beleidsoverleg en via het portefeuillehouders overleg kunnen wij sturing geven aan de inhoud van het beleid van het Werkplein. Deze overleggen verlopen doorgaans zeer goed. Uiteindelijk blijft het natuurlijk wel de gemeenteraad van de gemeente Geldrop – Mierlo die eindverantwoordelijk is. Via het vaststellen verordeningen en beleidskaders kan er nog steeds sturing door de raad plaatsvinden.

### **Vervolgstappen**

Uit de evaluatie komen een aantal aanbevelingen naar voren. Wij zullen deze punten kort toelichten. Ook geven wij aan op welke manier wij vorm willen geven aan deze aanbevelingen.

#### *1. Maak een duidelijke keus in de samenwerkingsvorm*

Op dit moment lopen in de belevingswereld de vraag of er sprake is uitbesteding of samenwerking door elkaar heen. In de praktijk is er sprake van een samenwerking waarbij wordt gewerkt aan voordelen op het terrein van efficiëntie en het tegengaan van kwetsbaarheid.

#### *2. Herzie de prestatieafspraken*

Het feit dat wij kiezen voor een samenwerkingsrelatie betekent overigens niet dat er in het geheel niet gewerkt wordt met prestatieafspraken. Vooral waar het gaat om procedurele zaken is het goed mogelijk om prestatieafspraken te formuleren. Gedacht kan worden aan afspraken over het halen van termijnen en het behandelen van bezwaarschriften. De huidige prestatieafspraken zijn op dit moment te vrijblijvend. Wij willen daarom met het Werkplein en alle deelnemende gemeenten om tafel gaan zitten om te kijken hoe wij de prestatieafspraken verder kunnen doorontwikkelen.



Op dit moment wordt binnen de Peellandregio gekeken op welke wijze de Participatiewet ingevoerd gaat worden. Het is de bedoeling dat de uitvoering van deze nieuwe wet voor Geldrop-Mierlo ook op het Werkplein gaat plaatsvinden. Hiervoor zullen nieuwe afspraken gemaakt moeten worden en een nieuwe samenwerkingsovereenkomst worden opgesteld. Binnen deze nieuwe samenwerkingsovereenkomst zullen de prestatieafspraken herijkt worden.

### *3. Verbeter de informatievoorziening*

In het evaluatierapport wordt geconstateerd dat de verbetering van de informatievoorziening een continu proces is en dat er de afgelopen jaren al veel verbeterd is. Wel is er nog steeds ruimte voor verdere verbetering. Verdere verbetering zou zich moeten richten op het opnemen van een vergelijking met andere gemeenten. Een vergelijking maakt de waarde van de resultaten beter inzichtelijk. Daarnaast zou de informatievoorziening kunnen verbeteren door meer informatie op te nemen over de financiën. Hierdoor krijgt gemeente Geldrop-Mierlo een beter overzicht in de kosten van re-integratie en participatie. Momenteel wordt alleen aangegeven wat de totale kosten zijn. Informatie op instrumentniveau geeft de gemeente de mogelijkheid om betere keuzes te maken op de inzet van instrumenten. Hierbij kan een afweging worden gemaakt op basis van effectiviteit en efficiëntie. Wij blijven met het Werkplein werken aan een verdere verbetering van de informatievoorziening.

### *4. Betrek de gemeenteraad meer bij de kaders en resultaten*

Sinds de samenwerking met het Werkplein heeft de raad zich met uitzondering van het vaststellen van verordeningen, niet meer uitgesproken over de kaders waarbinnen het beleid op het terrein van Werk en Inkomen zich moet bewegen. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst is de raad verantwoordelijk voor de beleidskaders en daarmee ook voor ontstane tekorten. Op dit moment zijn er echter geen concrete doelen en kaders door de raad gesteld. Wij hanteren binnen ons beleid nog steeds de uitgangspunten die al werden gehanteerd voor de samenwerking met Helmond. Wij willen zo veel mogelijk bijstandsgerechtigden laten participeren in de maatschappij, waarbij het vinden van werk de ultieme vorm van participatie is. Op deze manier willen wij zo veel mogelijk mensen uit laten stromen en daarmee de kosten van bijstand voor de gemeente zo veel mogelijk beperken. Het Werkplein geeft jaarlijks een toelichting over het jaarverslag. De raad heeft dan uitgebreid de mogelijkheid om aan het Werkplein vragen te stellen en toelichting te vragen. De afgelopen jaren ontvingen wij positieve reacties op deze bijeenkomsten. Wij willen in de toekomst meer raadsbijeenkomsten plannen waarbij wij aan de raad beleidskeuzes voorleggen.



##### *5. Speel actief in op toekomstige ontwikkelingen*

Op dit moment spelen er zowel op landelijk als regionaal niveau veel veranderingen. Op dit moment wordt gewerkt aan de invoering van de Participatiewet, waarbij wij opmerken dat de concept wettekst nog steeds niet bekend is. Wel wordt duidelijk dat de regio een grotere rol gaat spelen. Op regionaal vlak zijn er plannen om het Werkplein Helmond onder te brengen in de gemeenschappelijke regeling Peelland 6.1. De gemeente Geldrop-Mierlo neemt geen deel aan deze gemeenschappelijke regeling. Hierdoor kan de positie van de gemeente Geldrop-Mierlo veranderen. Het is daarmee van belang om constant op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en hierop in te spelen als dit noodzakelijk is. Dit vereist wel dat de gemeente Geldrop-Mierlo een eigen visie heeft op welke kant zij op wil en wat haar uitgangspunten zijn. Om goed beslagen ten ijs te komen zullen wij op korte termijn deze visie en uitgangspunten gaan ontwikkelen. Hierbij zal de raad nadrukkelijk worden betrokken. Dit sluit goed aan bij de vorige aanbeveling.

#### **Bijlagen**

1. Evaluatierapport Nautus (bijgevoegd)

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders,

J.H.M. van Vlerken  
secretaris

M.J.D. Donders - de Leest  
burgemeester

# Uitbesteding Werk en Inkomen

Evaluatie van de samenwerking tussen de gemeente  
Geldrop-Mierlo en het Werkplein Helmond

# Samenwerking Werk en Inkomen

Evaluatie van de samenwerking tussen de gemeente  
Geldrop-Mierlo en het Werkplein Helmond

**Ter attentie van**

De gemeente Geldrop-Mierlo

**Auteur**

Eelco Westerhof

**Documentnaam**

20131011\_evaluatie\_W&I\_samenwerking\_Geldrop-Mierlo.pdf

**Datum**

11 oktober 2013

**Betreft**

Evaluatie Samenwerking Werk en Inkomen Geldrop Mierlo en Helmond

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
1.1	Onderzoeksvraag .....	3
1.2	Toetsingskader .....	4
1.3	Leeswijzer .....	5
2.	Doelen en beleid.....	6
2.1	Visie en doelen .....	6
2.2	Beleid.....	7
2.3	Financiën .....	9
2.4	Conclusie.....	9
3.	Uitvoering .....	10
3.1	Uitvoering .....	10
3.2	Resultaten.....	11
3.3	Financiën .....	13
3.4	Conclusie.....	15
4.	Informatie en sturing.....	16
4.1	Informatievoorziening .....	16
4.2	Samenwerkingsvorm .....	17
4.3	Sturing .....	19
4.4	Conclusie.....	20
5.	Conclusies en aanbevelingen.....	22
5.1	Algemene conclusie .....	22
5.2	Aanbevelingen .....	23
	Bijlagen.....	25
	Gebruikte bronnen.....	25
	Geïnterviewde personen.....	25
	Toetsingskader .....	25

# 1 Inleiding

Sinds 1 januari 2010 heeft de gemeente Geldrop-Mierlo haar taken op het terrein van Werk en Inkomen uitbesteed aan de gemeente Helmond. De taken worden uitgevoerd in het Werkplein Helmond, waarbij ook de gemeenten Asten, Deurne en Laarbeek zijn aangesloten. In de samenwerkingsovereenkomst die de gemeenten Geldrop-Mierlo en Helmond hebben afgesloten is in artikel 18 opgenomen dat er eens per vier jaar en voor het eerst begin 2013 een evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst zal plaats vinden. In deze rapportage worden de bevindingen van deze evaluatie weergegeven.

## 1.1 Onderzoeksvraag

Om de samenwerking goed te kunnen evalueren, zijn onderzoeksvragen opgesteld. De onderzoeksvragen zijn geclusterd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen twee lijnen, te weten:

- A. de vormgeving van de samenwerkingsrelatie; en
- B. de uitvoering van de overeenkomst tussen 1 januari 2010 en 1 januari 2013.

### Samenwerkingsrelatie

- 1. Hoe zag het vastgestelde WWB-beleid er tot 1 januari 2013 uit?
- 2. Welke afspraken zijn in de samenwerkingsovereenkomst met Helmond schriftelijk vastgelegd?
  - a) In hoeverre kent de samenwerkingsrelatie adequate voorzieningen die de informatieoverdracht vanuit de gestuurde naar de sturende gemeente ondersteunen?
  - b) In welke mate sluiten samenwerkingsovereenkomst en eventuele aanvullende afspraken aan op het gewenste beleid (aansluiting beleid en overeenkomst)?
  - c) In welke mate kan het beleid, gezien de samenwerkingsrelatie, worden bijgestuurd?

### Uitvoering (periode tot 1 januari 2013)

- 3. Hoe werkt de vormgeving van de samenwerkingsrelatie met 'Het Werkplein' van de gemeente Helmond (verder: het Werkplein) door binnen de uitvoerende organisatie van de gemeente Helmond?
- 4. Hoe wordt de samenwerkingsrelatie aan beide zijden door relevante sleutelpersonen van de gemeente Geldrop-Mierlo en 'Het Werkplein' ervaren?
- 5. In welke mate is sprake van een conforme WWB-beleidsuitvoering?
- 6. In welke mate worden de beoogde uitbestedings- en gestelde WWB-beleidsdoelen gerealiseerd?
- 7. Wat zijn de financiële consequenties (voordelen/nadelen) van de uitbesteding voor de gemeente Geldrop-Mierlo?



Met de bevindingen en antwoorden naar aanleiding van bovenstaande vragen worden uiteindelijk de volgende hoofdvragen beantwoord:

8. In welke mate draagt de huidige samenwerkingsrelatie tussen de gemeente Geldrop-Mierlo en Helmond op het gebied van Werk en Inkomen bij aan een conforme beleidsuitvoering en aan de doelrealisering van het vastgestelde WWB-beleid?
9. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het (bij)sturend vermogen, de mate van (financiële) effectiviteit en de mate van efficiëntie verder te vergroten?

## 1.2 Toetsingskader

De beleidsuitvoering Werk en Inkomen van de gemeente Geldrop-Mierlo wordt uitgevoerd door de gemeente Helmond. Dit betekent dat de uitvoeringsorganisatie van de gemeente Helmond in principe onderdeel uitmaakt van het gemeentelijke beleidsproces. Om de aansluiting tussen beleid en uitvoering inzichtelijk te maken wordt navolgend toetsingskader gehanteerd bij de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Dit toetsingskader is uitgewerkt in een aantal normen op basis waarvan de uitbesteding van de taken rondom Werk en Inkomen beoordeeld kunnen worden. In de onderstaande tabel staan deze normen weergegeven.

	Norm
<b>Beleidsontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beleid is een oplossing op een probleem</li> <li>• Beleid sluit aan bij lokale omstandigheden</li> <li>• Beleid meer dan vertaling wet</li> <li>• Het beleid is doelgericht</li> <li>• Het instrumentarium sluit aan bij de doelen uit het beleid</li> <li>• Het beleid past binnen de door de raad gestelde kaders</li> <li>• Er zijn duidelijke resultaatafspraken met betrekking tot de uitvoering</li> </ul>
<b>Implementeren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is duidelijk welk instrumentarium en budget beschikbaar is.</li> <li>• Prioriteiten zijn vastgelegd.</li> <li>• Er zijn duidelijke doelgroepen geformuleerd.</li> </ul>
<b>Uitvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid en doelen zijn doorvertaald in werkprocessen.</li> <li>• Er zijn duidelijke afspraken over resultaten.</li> <li>• Het beleid is consistent in schrift en uitvoering.</li> </ul>
<b>Informatievoorziening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De informatievraag is duidelijk per actor</li> <li>• De informatie is correct en niet multi-interpretabel</li> <li>• De informatie is tijdig</li> <li>• De informatie is volledig</li> <li>• De informatie sluit aan bij doelen.</li> <li>• De informatie wordt in perspectief geplaatst.</li> <li>• De informatie wordt verklaard.</li> </ul>
<b>Sturing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid en uitvoering wordt regelmatig (tenminste jaarlijks) geëvalueerd.</li> <li>• Er zijn geijkte momenten voor eventuele bijsturing vastgesteld.</li> <li>• Er zijn duidelijke prestatieafspraken met consequenties.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bijsturing gebeurd op basis van gerealiseerde resultaten, effecten en ervaringen.</li></ul>
--	---

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport geeft antwoord op gestelde onderzoeksvragen. In hoofdstuk 2 van het rapport wordt ingegaan op de doelen van de samenwerking en het staande beleid. Hoofdstuk 3 gaat in op de uitvoering door het Werkplein en de rol van de gemeente Geldrop-Mierlo hierin. In hoofdstuk 4 wordt de informatievoorziening en de mogelijkheden voor sturing beschreven. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen gegeven.

In de bijlage is een lijst van gebruikte documenten en geïnterviewde personen opgenomen.

## 2. Doelen en beleid

Dit hoofdstuk beschrijft visie en doelen die gemeente Geldrop-Mierlo heeft op het terrein van Werk en Inkomen. Daarnaast wordt ingegaan op wat zij wil bereiken met de uitbesteding van de taken op het terrein van Werk en Inkomen.

### 2.1 Visie en doelen

Uit het coalitieakkoord 2010-2014 van de gemeente Geldrop-Mierlo komt naar voren dat het behoud van het sociale gezicht van Geldrop-Mierlo prioriteit heeft. Het akkoord geeft aan dat de gemeente er samen met haar inwoners voor dient te zorgen dat alle inwoners van de gemeente zo veel mogelijk een volwaardig bestaan kunnen leiden en zo veel mogelijk kunnen deelnemen aan de maatschappij: *“We zien het als een taak van de gemeente om mensen te ondersteunen in hun bijdrage aan de samenleving en om hen de mogelijkheden te bieden om maatschappelijk te participeren”*.

In de verschillende programmabegrotingen wordt dit vertaald in de volgende programmadoelstelling: *“Het creëren van een menswaardig bestaan, gericht op het samenleven, waarbij wordt voorkomen dat burgers afhankelijk worden van de overheid”*.

De gemeente Geldrop-Mierlo wil dat het WWB-beleid gericht is op het snel terugleiden van nieuwe instroom richting arbeidsmarkt en hoogwaardige handhaving. Op deze wijze moet de groep die gebruik maakt van de bijstand beperkt blijven tot de mensen die daadwerkelijk zijn aangewezen op deze voorzieningen. Hierbij wordt sinds 2010 aangegeven dat dit in de jaarlijkse productieafspraken met het Werkplein Helmond wordt besproken.

Op 20 augustus 2007 heeft de gemeenteraad van Geldrop-Mierlo zich uitgesproken om op het terrein van sociale zaken te gaan samenwerken met de gemeente Helmond. Belangrijkste argumenten hiervoor waren dat de gemeente Geldrop-Mierlo op termijn geen garantie kon bieden voor een kwalitatief hoogstaande uitvoering van de WWB. Uit de verschillende gesprekken komt naar voren dat:

- de personele kwetsbaarheid hoog was;
- de omvang van het klantenbestand te gering voor aanbesteding van trajecten;
- er was twijfel over de kwaliteit van de uitvoering;
- er een wens was voor een regionale arbeidsmarktbenadering.

Na een extern onderzoek over mogelijke samenwerkingspartners is gekozen voor een samenwerking met de gemeente Helmond. De samenwerking zou gaan bestaan uit een zogenaamde uitbesteding van de taken op het terrein van Werk en Inkomen, waarbij de gemeente Helmond als centrumgemeente zal fungeren. Deze samenwerking is op 1 december 2009 bekrachtigd door de raad. Per 1 januari is de samenwerking ook daadwerkelijk van start gegaan. Aan de keuze voor samenwerking met de gemeente Helmond lagen een aantal argumenten ten grondslag:

- Samenwerking leidt tot een vergroting van de effectiviteit;
- Samenwerking leidt tot vermindering van de personele kwetsbaarheid van de afdeling sociale zaken;
- Samenwerking leidt tot eenheid in de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid;
- Samenwerking leidt op termijn tot een kostenbesparing.

De argumenten voor samenwerking komen deels terug in de samenwerkingsovereenkomst. Hierin worden een aantal doelstellingen benoemd die de gemeenten via de samenwerking willen realiseren, te weten:

- een betere aanpak van werkloosheid op regionaal niveau;
- een efficiënte uitvoering;
- een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening;
- een zo goed mogelijk gewaarborgde continuïteit;
- een betere benutting en doorontwikkeling van het arbeidspotentieel;
- een streven naar een uniform beleid;
- een betere beheersing van de risico's

De bovenstaande doelstellingen zijn slechts beperkt meetbaar en geven geen inzicht in het te behalen resultaat. Daarnaast is het op basis van deze doelen slechts beperkt te meten of de samenwerking een succes is. De gemeente Geldrop-Mierlo heeft dit zelf ook geconstateerd en heeft daarom in 2011 binnen de bestaande samenwerkingsovereenkomst prestatieafspraken gemaakt. Deze prestatieafspraken hebben betrekking op verschillende onderdelen van het werkproces. Het gaat hier om de volgende afspraken:

- 40% van de ingediende aanvragen levensonderhoud leidt niet tot een WWB-uitkering, tenzij buitengewone omstandigheden;
- 85% van de aanvragen wordt binnen de vastgelegde termijn afgehandeld;
- 55% van het totaal aantal uitkeringsgerechtigden zit in een actief traject;
- Maximaal 25% van de afgesloten trajecten wordt voortijdig beëindigd;
- Van de beëindigde trajecten stroomt 30% uit naar werk.

De bovenstaande afspraken maken het beoordelen van de resultaten die door het Werkplein behaald worden mogelijk. Daar is echter een aantal kanttekeningen bij te plaatsen. De prestatieafspraken zijn vrijblijvend, en voor meerdere uitleg vatbaar.

## 2.2 Beleid

In het raadsvoorstel van 25 maart 2008 wordt als kanttekening meegegeven dat de keus voor uitbesteding met Helmond als centrumgemeente tot gevolg heeft dat de “inkopende” gemeente minder bestuurlijke invloed heeft. De organisatie van de gemeente Helmond wordt in dit geval leidend.

Met het aangaan van de samenwerkingsrelatie met de gemeente Helmond heeft de gemeente Geldrop-Mierlo zich verbonden aan een zo uniform mogelijk beleid rondom Werk en Inkomen.

Hierbij geldt wel, zoals in artikel 5 lid 2 van de samenwerkingsovereenkomst beschreven staat, dat de beleidsbepaling, de kaderstelling en de controle daarop te allen tijde aan de gemeente blijft toebehoren aan de gemeente. De gemeente blijft daarmee verantwoordelijk voor haar eigen burgers. De gemeente heeft de mogelijkheid om af te wijken van een uniform beleid, hierover worden dan afzonderlijke afspraken gemaakt. Eventuele meerkosten zijn dan voor rekening van de gemeente Geldrop-Mierlo.

Uit de gesprekken binnen de gemeente Geldrop-Mierlo blijkt dat de gemeente zich met name wil richten op de kansrijken binnen het bestand en uitstroom naar werk. Toch moet er ook aandacht zijn voor de minder kansrijken in de vorm van participatie. Verder wil de gemeente dat er ingezet wordt op instroompreventie en handhaving. Deze keuzes zijn echter niet expliciet vastgelegd.

Met de overgang naar het Werkplein Helmond worden de kaders door de gemeenteraad vastgesteld via verordeningen.

#### *2.2.1 Het Helmondse arbeidsmarktbeleid*

Door het conformeren aan de gemeente Helmond is het beleidsplan van de gemeente Helmond leidend voor de uitvoering van de taken op het terrein van Werk en Inkomen. In het jaarplan arbeidsmarkt 2012 van de gemeente Helmond staat het beleid van de gemeente beschreven.

Hierin worden een aantal doelstellingen voor Werk en Inkomen genoemd:

- Beperking instroom:
  - 35% meteen bemiddelen naar werk (poortwachter);
  - 35% buiten de uitkering houden (poortwachter).
- Vergroten uitstroom:
  - 20,5% uitstroom uit het zittend bestand.
- Dienstverlening ontwikkelen ten behoeve van klanten:
  - Bevorderen van maatschappelijke participatie in de brede zin;
  - Diagnosticeren van alle klanten zodat Werk en Inkomen een actueel beeld krijgt van alle klanten.
- Hoogwaardig handhaven:
  - De nalevingsbereidheid onder klanten vergroten door externe communicatie;
  - Het uitvoeren van twee thema-onderzoeken in het kader van het rechtmatig verstrekken van uitkeringen.
- Werkgeversbenadering:
  - De samenwerkingsvorm door ontwikkelen en het intensiveren van een integrale werkgeversbenadering met het werkgeversplein

Naast deze doelen wordt in het jaarplan aangegeven dat regionale samenwerking van belang is. Daarom werkt de gemeente samen binnen het Regionaal Arbeidsmarktplatform Zuidoost-Brabant. Een van de belangrijkste doelen voor 2012 was het uitwerken van een eenduidige werkgeversbenadering.

Vanuit zowel het Werkplein als de gemeente Geldrop-Mierlo komt naar voren dat bij de beleidsbepaling afstemming wordt gezocht met de andere gemeenten. De gemeente Helmond

geeft weliswaar een voorzet, maar er wordt volgens alle partijen goed geluisterd naar de overige gemeenten. Als er kritische geluiden zijn dan worden deze ook opgepakt. De gemeente geeft zowel ambtelijk als bestuurlijk aan tevreden te zijn met het beleid dat de gemeente Helmond voert omdat het overeenkomt met de wensen van Geldrop-Mierlo

### **2.3 Financiën**

In de samenwerkingsovereenkomst zijn op een aantal punten afspraken gemaakt over de financiën. Zo blijkt uit artikel 14 dat beleidsrisico's door de afzonderlijke gemeenten worden gedragen. Dit houdt in dat de gemeente Geldrop-Mierlo zelf verantwoordelijk blijft voor de resultaten op het Inkomensdeel (Buigbudget) en het participatiebudget. De bedrijfsrisico's liggen daarentegen bij de gemeente Helmond. Hetzelfde geldt voor eventuele boetes, tenzij dit wordt veroorzaakt door keuzes van de gemeente Geldrop-Mierlo

Met betrekking tot de uitvoeringskosten is in de samenwerkingsovereenkomst in artikel 9 een uitgebreide beschrijving van de beheerskosten opgenomen. Hieruit blijkt dat deze worden berekend volgens een rekenmodel. Dit model laat zien hoe de beheerskosten berekend worden. Aan de hand van het aantal klanten worden de beheerskosten verdeeld over de verschillende gemeenten waarvoor de taken worden uitgevoerd. De ontwikkeling van het klantenbestand is de graadmeter voor de beheerskosten. Bij een stijging of daling van het aantal klanten worden de beheerskosten aangepast. De eerste 5% stijging of daling heeft geen effect op de kosten.

De beheerskosten gaan uit van een uniform beleid van de verschillende gemeenten. Er is echter wel maatwerk mogelijk voor de gemeente Geldrop-Mierlo (artikel 4) of eigen beleid (artikel 5). Hier staat dan tegenover dat eventuele meerkosten van afwijkend beleid voor rekening zijn van de gemeente Geldrop-Mierlo. Vanuit de ambtelijke organisatie van de gemeente Geldrop-Mierlo komt naar voren dat men hier weinig gebruik van heeft gemaakt omdat er anders kosten tegenover staan.

### **2.4 Conclusie**

De beleidsuitgangspunten van de gemeente Helmond en de gemeente Geldrop-Mierlo komen overeen. Verder blijkt de, vanuit de argumenten voor samenwerking gewenste, uniforme arbeidsmarktaanpak ook bij de gemeente Helmond hoog op de agenda te staan.

In de bepaling en formulering van het beleid wordt ook nadrukkelijk samenwerking gezocht vanuit de gemeente Helmond met de andere gemeenten. Wel wordt door de gemeente Geldrop-Mierlo aangegeven dat met de uitbesteding van de taken aan de gemeente Helmond expliciet voor uniform beleid is gekozen.

De uitwerking van het beleid in doelen of prestatieafspraken laat wel enige verschillen zien. Zo is de gemeente Helmond voor zich zelf strenger dan in de prestatieafspraken met de gemeente Geldrop-Mierlo. Verder zijn de prestatieafspraken op sommige punten voor meerdere interpretaties vatbaar. Hierdoor kan potentieel onduidelijkheid ontstaan over de behaalde prestaties.

## 3. Uitvoering

De daadwerkelijke uitvoering van de WWB vindt plaats op het Werkplein in Helmond. In dit hoofdstuk geven we korte beschrijving van de uitvoering, de behaalde resultaten en de kosten. Hierbij wordt ook 2009 meegenomen. Op deze wijze kan de samenwerking afgezet worden tegen een jaar waarin de gemeente Geldrop-Mierlo zelf verantwoordelijk was voor de eigen uitvoering. Aan het eind van het hoofdstuk wordt bekeken of de doelen uit het vorige hoofdstuk ook daadwerkelijk behaald.

### 3.1 Uitvoering

In de bijlagen bij de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeenten op het terrein van Werk en Inkomen is een lijst opgenomen van producten die de gemeente Geldrop-Mierlo bij de gemeente Helmond heeft belegd. Het gaat hier zowel op beleids- als uitvoeringstaken.

Op hoofdlijnen betreft het hier de volgende taken:

- Uitvoeringsbeleid regeling Werk en Inkomen
- Uitvoering van de uitkeringstaken WWB, BBZ en IOAW/IOAZ
- Terugvordering en verhaal
- Arbeidstoeleiding;
- Kinderopvang (exclusief Sociaal Medische Indicatie);
- Wet inburgering;
- Bijbehorende ondersteunende taken (financiële administratie, applicatiebeheer, kwaliteitsbeheer, administratieve ondersteuning, enzovoorts).

De taken op het terrein van Bijzondere Bijstand en Schuldhulpverlening zijn niet meegenomen in de uitbesteding. In de overeenkomst is verder opgenomen dat de taken in overleg tussen de gemeenten kunnen worden uitgebreid dan wel ingekrompen, op voorwaarde dat de voor de inwerkingtreding van de uitvoering een redelijke termijn in acht genomen wordt. De wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het beleid wordt door de gemeente Helmond bepaald.

Met de uitbesteding zijn de uitvoerende medewerkers van de gemeente Geldrop-Mierlo overgegaan naar de gemeente Helmond. Uit bijlage 5 van de samenwerkingsovereenkomst blijkt dat er voor deze medewerkers een sociaal plan is opgesteld. Volgens dit sociaal plan hadden de medewerkers een terugkeergarantie bij de gemeente Geldrop-Mierlo tot 2 jaar na het ingaan van de samenwerkingsovereenkomst. In de praktijk kwam dit neer op 1 januari 2012. De terugkeergarantie is derhalve nu niet meer aan de orde.

In de uitvoering van het beleid werkt het Werkplein met een handboek. In dit handboek staan alle beleidsregels en werkprocessen. Elke gemeente heeft eigen tabblad in het handboek waardoor snel inzichtelijk wordt welk specifiek beleid binnen een gemeente wordt gevoerd. In de praktijk is er echter vrij weinig verschil. In 2012 heeft er binnen het Werkplein een grote evaluatie plaatsgevonden van de organisatie en de projecten. Deze evaluatie heeft tot een gewijzigde

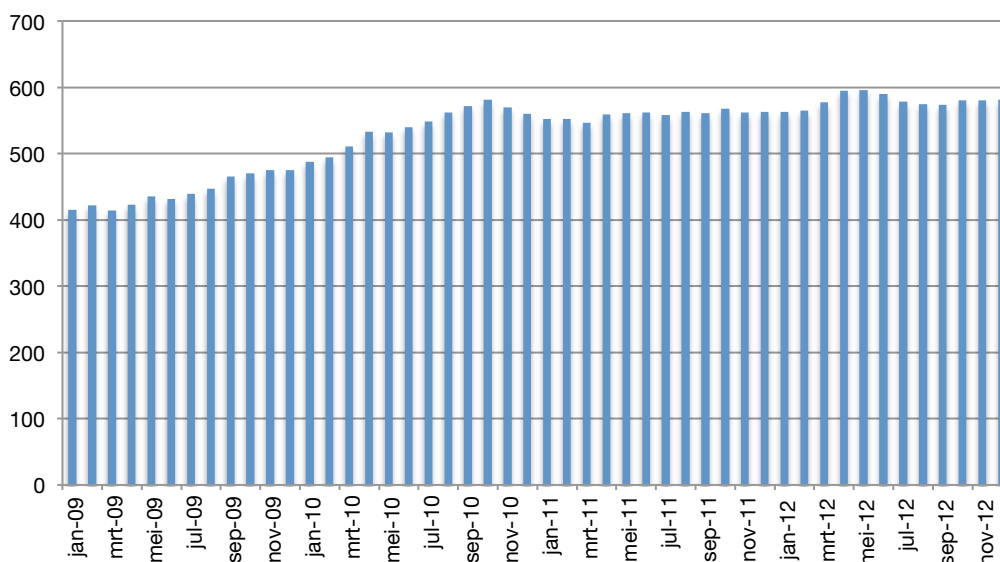
organisatievorm geleid en het stoppen met enkele projecten die niet effectief genoeg werden bevonden. Voor de gemeente Geldrop-Mierlo heeft de nieuw organisatievorm geen gevolgen.

In de uitvoering heeft de gemeente Geldrop-Mierlo de ruimte om binnen haar eigen budget eigen projecten of instrumenten in te zetten. Hier wordt ook gebruik van gemaakt. Met name de inzet van eigen projecten of het leggen van prioriteiten bij de besteding van het participatiebudget. In het begin van de samenwerking bleek dat beide partijen zoekende waren in de vormgeving hiervan. Inmiddels zijn er goede afspraken en wordt hier ook goed gebruik van gemaakt.

De uitvoering van de taken op het terrein van Werk en Inkomen wordt door zowel de medewerkers van het Werkplein Helmond als medewerkers van de gemeente Geldrop-Mierlo als goed ervaren. Beide partijen geven aan dat in geval van vragen en/of opmerkingen de lijnen tussen de organisaties kort zijn en snel afgestemd kan worden.

### 3.2 Resultaten

Sinds de samenwerking met het Werkplein Helmond is het bijstandsbestand van de gemeente Geldrop-Mierlo sterk toegenomen. De toename is echter niet uitzonderlijk. Landelijk is een zelfde stijging zichtbaar. Waar het bijstandsbestand in Geldrop-Mierlo tussen december 2009 en december 2012 is gegroeid met 17%, bedraagt de landelijke groei 16%. Ten opzichte van de provincie Brabant presteert de gemeente minder goed. Tussen december 2009 en december 2012 is het bijstand in de provincie Noord-Brabant gegroeid met 14%.



Figuur: Ontwikkeling WWB tot 65 jaar gemeente Geldrop-Mierlo, bron: CBS

Opvallend is dat de overige gemeenten die op het Werkplein vertegenwoordigd zijn een veel minder sterke stijging hebben doorgemaakt dan de gemeente Geldrop-Mierlo. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in 2009 in de gemeente Geldrop-Mierlo veel geld is geïnvesteerd in de verlaging van het bestand. De wijze waarop dit gebeurd is, heeft kunnen leiden tot een meer dan gemiddelde terugkeer in de uitkering omdat de uitstroom niet duurzaam was.



	2009	2010	2011	2012	Ontwikkeling 2009-2012
Geldrop-Mierlo	460	540	520	540	17%
Asten	130	140	130	130	0%
Deurne	280	300	300	300	7%
Helmond	2080	2200	2170	2140	3%
Laarbeek	130	150	150	150	15%
Noord-Brabant	31110	33960	34110	35400	14%
Nederland	280800	306980	315680	324850	16%

Tabel: Ontwikkeling WWB-bestand tot 65 jaar. Bron: CBS

Het doel van zowel de gemeente Geldrop-Mierlo als vanuit de wet is dat het bijstandsbestand zo laag mogelijk blijft. In de prestatieafspraken zijn daarom doelen met betrekking tot preventie en het vergroten van de effectiviteit opgenomen.

Wanneer we kijken naar de preventieve functie die het Werkplein voor de gemeente uitvoert, blijkt dat de preventiequote steeds verder oploopt. Dit houdt in dat er steeds minder personen die zich melden op het Werkplein voor een uitkering, deze ook daadwerkelijk toegekend krijgen. In 2012 heeft bijna de helft van het aantal aanvragen voor een uitkeringen niet tot een daadwerkelijke toekenning geleid.

De steeds beter functionerende preventie vertaalt zich ook in een dalend instroompercentage. Tot en met 2011 lag dit percentage echter boven het landelijke gemiddelde.

	Preventiequote	Instroompercentage
2009		47,5%
2010	36,5%	57,1%
2011	39,9%	39,3%
2012	46,8%	30,7%

Tabel: Preventiequote in instroompercentage WWB tot 65 jaar. Bron: Werkplein Helmond en CBS

Naast prestatieafspraken over instroombeperking heeft de gemeente Geldrop-Mierlo ook afspraken gemaakt over het aantal klanten dat in traject zit. Hierbij is als doel geformuleerd dat 55% van het alle klanten in een bepaald traject zit.

Uit de jaarverslagen van het Werkplein blijkt dat deze norm ruim gehaald wordt. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het Werkplein elke activiteit die zij voor een klant verricht als een traject benoemd. Zelf formuleert zij dit als volgt: *“Hierin zijn, naast de projecten ook de bij derden*

ingekochte onderzoeken, de eigen activiteiten van de klantbegeleider, jobcoach en programmamedewerkers meegenomen". Het gaat hier om een veel bredere definitie dan alleen re-integratietrajecten of trajecten voor maatschappelijke participatie. Ook een arbeids-medisch onderzoek of begeleiding door een klantmanager worden hieronder gerekend. In de prestatieafspraken is een traject niet nader gedefinieerd.

	Percentage klanten in traject
2010	67,6%
2011	74,2%
2012	67,2%

Tabel: Aantal klanten in traject. Bron: Werkplein Helmond

Uitgangspunt van de WWB is dat er zo min mogelijk mensen afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering. Werk staat hierbij voorop. De gemeente Geldrop-Mierlo heeft dit in haar prestatieafspraken met het Werkplein als volgt vertaald: *van de beëindigde trajecten stroomt 30% uit naar werk*. Deze afspraak wordt door het Werkplein anders geoperationaliseerd, namelijk 30% van de uitstroom bestaat uit uitstroom naar werk. Dit zijn ook de personen die uitstromen zonder traject.

	Uitstroompercentage	Waarvan naar werk
2009	23,1%	17,4%
2010	16,7%	41%
2011	28,1%	24,9%
2012	20,5%	26,1%

Tabel: Uitstroom uit de WWB. Bron: gemeente Geldrop-Mierlo en Werkplein Helmond

Alleen in 2010 is meer dan 30% van de uitstroom uitgestroomd naar werk.

### 3.3 Financiën

Gemeenten krijgen voor de uitvoering van de WWB gelden van het Ministerie van Sociale Zaken. Bij deze gelden wordt onderscheid gemaakt tussen gelden voor de inkomensvoorziening van bijstandsgerechtigden (het zogenaamde Buigbudget) en gelden voor de uitvoering van re-integratie (het zogenaamde Participatiebudget). In het Participatiebudget zijn ook gelden voor educatie en inburgering opgenomen. Gemeenten krijgen jaarlijks een budget toegekend. Voor het Buigbudget geldt dat dit wordt bepaald aan de hand van ramingen van het CPB. Het hoogte van het Participatiebudget wordt bepaald door het ministerie.

Sinds 2010 heeft de gemeente Geldrop-Mierlo een tekort op het Buigbudget. Een belangrijke verklaring hiervoor is het toegenomen bijstandsbestand. Maar ook het bestuursakkoord waarin

was afgesproken dat het budget niet verhoogd zou worden, is hier debet aan geweest. Sinds 2012 zijn de afspraken uit het bestuursakkoord afgelopen en nam het budget weer toe. Opvallend is dat de gemiddelde uitkering de afgelopen jaren is gestegen. Een belangrijk verklaring hiervoor is een stijging van het aantal alleenstaande ouders in het WWB-bestand.

	2009	2010	2011	2012
Gemiddeld aantal uitkeringen	443	541	559	580
Bestededing Buigbudget	€ 5.941.683	€ 7.496.097	€ 8.082.696	€ 8.408.718
Saldo Buigbudget	4%	-25%	-34%	-8,4%
Gemiddelde uitkeringskosten	€ 13.422	€ 13.858	€ 14.459	€ 14.510

Tabel: Financiële kentallen Buigbudget. Bron: gemeente Geldrop-Mierlo

Wanneer we kijken naar de Participatiebudget dan valt op dat er na de start van de samenwerking met het Werkplein overschotten zijn ontstaan op het Participatiebudget. De gemeente Geldrop-Mierlo en het Werkplein hebben gezamenlijk gewerkt aan een beteren benutting van dit budget. In 2012 zien we dan ook een veel kleiner overschot op het participatiebudget.

	2009	2010	2011	2012
Beschikbaar	€ 2.614.081	€ 2.043.784	€ 2.386.222	€ 1.572.135
Uitgaven	€ 2.498.035	€ 1.273.967	€ 1.592.243	€ 1.391.867
Saldo	116.046	769.817	793.979	180.268
% overschot	4,4%	37,7%	33,3%	11,5%

Tabel: Financiële kentallen participatiebudget Bron: gemeente Geldrop-Mierlo

Een van de doelen van de uitbesteding van de taken op het terrein van Werk en Inkomen van Geldrop-Mierlo aan de gemeente Helmond was een kostenbesparing. In de onderstaande tabel staan de beheerskosten voor de uitvoering van de WWB-taken weergegeven. Hierbij geven we de kosten die gefinancierd kunnen worden vanuit het participatiebudget en de kosten die drukken op de algemene middelen afzonderlijk weer.

	Totale beheerskosten	Participatiebudget	Algemene middelen
2008	€ 2.800.000,00	€ 650.000,00	€ 2.150.000,00
2009	€ 3.240.219,71	-	€ 3.240.219,71
2010	€ 2.404.372,32	€ 386.794,00	€2.017.578,32
2011	€ 2.313.613,06	€ 480.297,00	€ 1.833.316,06
2012	€ 2.197.296,13	€ 738.188,00	€ 1.459.108,13

Tabel: Beheerskosten uitvoering WWB. Bron: gemeente Geldrop-Mierlo

Zoals uit de bovenstaande tabel blijkt zijn de beheerskosten voor de taken op het terrein van Werk en Inkomen steeds verder afgenomen. Een goede vergelijking met de beheerskosten van voor de uitbesteding is echter niet goed te maken. Dit wordt veroorzaakt doordat in de aanlooperperiode naar de uitbesteding de gemeente Geldrop-Mierlo met veel tijdelijke en ingehuurd krachten heeft gewerkt. De kosten drukken in deze jaren op de beheerskosten.

Als we alleen kijken naar de beheerskosten in de periode van uitbesteding dan blijkt dat deze tussen 2010 en 2012 met 9% zijn gedaald. Waar de kostenbesparing pas op termijn verwacht werd is deze al van af het begin ingezet. Met name de dekking van de beheerskosten uit eigen middelen is sterk afgenomen. Dit wordt veroorzaakt door meer beheerskosten uit het participatiebudget te financieren.

### 3.4 Conclusie

In de uitvoering van het beleid is goed inzichtelijk wat de kaders en beleidsregels van de gemeente Geldrop-Mierlo zijn. Elke gemeente heeft eigen tabblad in een door de medewerkers gebruikt handboek waardoor snel inzichtelijk wordt welk specifiek beleid een gemeente voert. In de praktijk is er echter vrij weinig verschil.

Vanuit zowel de gemeente als het Werkplein wordt de samenwerking als prettig en goed ervaren. Dit wordt vooral veroorzaakt door korte lijnen en directe contacten tussen het Werkplein en de gemeente Geldrop-Mierlo op uitvoerend niveau. Wel blijkt in de praktijk dat de vrijheid die er in de uitvoering is voor de gemeente beperkt wordt door uitvoeringsaspecten.

Qua resultaat is de uitbesteding van de taken op het terrein van Werk en Inkomen een succes. De beheerskosten zijn omlaag gebracht en ook is de instroom in de bijstand sterk afgenomen. Op het terrein van re-integratie zijn de resultaten minder goed zichtbaar. Alleen in 2010 is de prestatieafspraken qua uitstroom behaald. Verder blijkt de uitstroom niet gestegen sinds de uitbesteding. Uiteraard heeft dit ook te maken met de economische omstandigheden, maar de resultaten van Geldrop-Mierlo blijven achter bij die van de andere deelnemende gemeenten. Nadere analyse is noodzakelijk in de redenen hiervoor te achterhalen.

	2010	2011	2012
40% van de ingediende aanvragen levensonderhoud leidt niet tot een WWB-uitkering, tenzij buitengewone omstandigheden.	-	-	+
85% van de aanvragen worden binnen de vastgelegde termijn afgehandeld.	-	+	+
55% van het totaal aantal uitkeringsgerechtigden zit in een actief traject.	+	+	+
Maximaal 25% van de afgesloten trajecten worden voortijdig beëindigd.	nb	nb	+
Van de beëindigde trajecten stroomt 30% uit naar werk.	+	-	-

Tabel: Resultaat prestatieafspraken

## 4. Informatie en sturing

Een gevolg van de keuze van het uitbesteden van de taken op het terrein van Werk en Inkomen is dat de uitvoering op afstand is komen te staan. Volgens de samenwerkingsovereenkomst blijft de gemeente Geldrop-Mierlo echter verantwoordelijk voor het beleid en de financiële resultaten. Het is daarom dan ook van belang dat de gemeente inzicht heeft in de behaalde resultaten en kan bijsturen indien dit noodzakelijk is. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de informatievoorziening en de sturing door de gemeente. Hierbij maken we onderscheid tussen ambtelijke organisatie het college en aan de andere kant de gemeenteraad.

### 4.1 Informatievoorziening

Om de gemeente Geldrop-Mierlo in staat te stellen de uitbesteding te monitoren en de resultaten te wegen, zal zij optimaal geïnformeerd moeten worden. Hierbij gaat het met name om een viertal aspecten

- Informatie op maat, dus niet te gedetailleerd en niet onnodig uitgebreid, maar wel tijdig genoeg om te komen tot bijsturing waar dat nodig is.
- Informatie aanbieden die aansluit bij geformuleerde doelstellingen.
- Het in perspectief plaatsen van behaalde resultaten: doen we het beter dan in het verleden of doen we het beter dan vergelijkbare gemeenten.
- De informatie moet daarbij tijdig, volledig en betrouwbaar zijn.
- 

Met 'tijdig' wordt bedoeld dat de informatie op een zodanig moment openbaar wordt dat daar in de oordeelsvorming rekening mee gehouden kan worden. Met 'volledig' wordt bedoeld dat de informatie het beleid adequaat weerspiegelt en aansluit bij de informatiebehoefte van de gemeente. Met 'betrouwbaar' wordt bedoeld dat de informatie geen materiële onjuistheden bevat.

Uit de samenwerkingsovereenkomst blijkt dat de gemeente Helmond per kwartaal, met uitzondering van het vierde kwartaal een eenduidig verantwoordingsdocument opstelt, waar in de realisatie wordt afgezet tegen de raming. Expliciet wordt benoemd dat zodra het mogelijk is zal er ook een prognose wordt afgegeven voor de rest van het jaar. Het verantwoordingsdocument wordt volgens de overeenkomst binnen een maand na afloop van het kwartaal ter kennisneming aan het college van burgermeesters en wethouders van de gemeente Geldrop-Mierlo aangeboden. Na het verstrijken van het vierde kwartaal wordt een jaarrapportage opgesteld. Deze wordt binnen zes weken aan het college ter beschikking gesteld. In de samenwerkingsovereenkomst zijn geen specifieke afspraken gemaakt over welke onderwerpen en cijfers worden opgenomen.

In de praktijk ontvangt de gemeente maandelijks een zogenaamde factsheet. Deze factsheet gaat in op de ontwikkeling van het aantal uitkeringen, de in- en uitstroom en de financiële prognoses op zowel het Buigbudget als het SZW-deel van het Participatiebudget. Wanneer we de factsheet nader bekijken, valt op dat het alleen cijfers zijn en dat een duiding ontbreekt. Zo is ook onduidelijk hoe de prognoses zijn opgebouwd. In overleg met de deelnemende gemeenten vindt doorontwikkeling van de factsheet plaats

Het verantwoordingsdocument dat de gemeente Geldrop-Mierlo elk kwartaal ontvangt, bevat naast de factsheet ook een overzicht van behaalde resultaten op het terrein van de prestatie-indicatoren die de gemeente Geldrop-Mierlo met het Werkplein heeft afgesproken. Verder worden de resultaten op project/instrument-niveau weergegeven. Het vierde kwartaalrapport geldt als jaarrapport. De kwartaalrapportages laten een toelichting op de cijfers zien en een vergelijking in de tijd.

Op het terrein van Werk en Inkomen ontvangt de gemeenteraad de maandrapportages. De kwartaalrapportages worden verwerkt in de maraps en beleidsrapportages. Tot slot wordt het jaarverslag in de gemeenteraad gepresenteerd door het Werkplein. Hiermee ontvangt de raad net zoveel informatie als de ambtelijke organisatie.

Als we de informatievoorziening beoordelen aan de hand van de eerder genoemde criteria dan blijkt dat de informatievoorziening voldoet aan de meeste vereisten. De informatie wordt tijdig geleverd en is gekoppeld aan doelen uit de prestatieafspraken. Een vergelijking met andere gemeenten wordt alleen op bestandsontwikkeling gegeven en een vergelijking door de tijd ontbreekt. Vanaf 2013 neemt Geldrop-Mierlo deel aan een benchmark van Divosa en Stimulansz, dit moet in de toekomst vergelijking mogelijk maken.

Inhoudelijk is een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de verantwoordingsdocumenten. Zoals eerder genoemd gaat het hier om multi-interpretabele prestaties en is niet gespecificeerd hoe het participatiebudget wordt ingezet. Hierdoor is onduidelijk wat er exact voor de klanten van Geldrop-Mierlo gedaan wordt en waar de kosten gemaakt worden.

Vanuit de ambtelijke organisatie komt naar voren dat de gemeente Geldrop-Mierlo met het Werkplein samen veel tijd heeft besteed aan het verbeteren van de informatievoorziening. Met name door de invoering van prestatieafspraken kan de informatie volgens de gemeente goed in perspectief geplaatst worden. De verbetering van de informatievoorziening wordt gezien als een continu proces. De verantwoordingsdocumenten worden vooral gezien als informerende documenten. Het is altijd mogelijk om aanvullende informatie te krijgen van het Werkplein als hier specifiek om gevraagd wordt. Al met al is men tevreden over de informatie die men ontvangt, wel wordt er aangegeven dat de informatie over terugvordering en handhaving verbeterd zou kunnen worden.

## 4.2 Samenwerkingsvorm

De overeenkomst die de gemeenten Geldrop-Mierlo met elkaar hebben afgesloten heeft als titel samenwerkingsovereenkomst, waaraan de toevoeging “lichte gemeenschappelijke regeling” is

toegevoegd. Formeel gaat het daarom om een samenwerking tussen twee gemeenten op het terrein van Werk en Inkomen. Uit de gesprekken die binnen de gemeente gehouden zijn wordt er echter veel vaker over uitbesteding gesproken. Hierbij wordt aangegeven dat de gemeente Helmond betaald krijgt om taken uit te voeren voor de gemeente. De gemaakte resultaatafspraken en de wens van contractafspraken rondom deze prestatieafspraken sluit aan op deze beleving.

De status van de vorm waarin een overeenkomst is aangegaan wordt daarmee onduidelijk. Bij de verschillende vormen horen namelijk andere verwachtingen, sturings- en beheersingsmogelijkheden.

Bij *uitbesteding* bepaalt de sturende partij (de opdrachtgever) *wat* er moet worden geleverd en biedt op basis daarvan een vergoeding, maar hij laat aan de gestuurde partij (opdrachtnemer) over te bepalen *hoe* dat het meest adequaat en efficiënt kan worden gedaan. Hiermee verliest de sturende partij enigszins het zicht op de manier waarop het beleid wordt uitgevoerd (beheersing). Maar daarvoor krijgt hij terug dat hij gebruik kan maken van de deskundigheid en capaciteit van de uitvoerende partij. Bij uitbesteding kan geprikkeld worden financiële afspraken.

Bij samenwerking wordt de beleidsvorming en –uitvoering vaak gedaan in een *netwerkverband*. Er vindt een continue afstemming tussen verschillende partijen plaats. Dit heeft als uitkomst een min of meer heldere definitie van zowel de doelen van het beleid als de uitvoeringsmethoden. In een dergelijk arrangement verliest de sturende partij meer beheersingsmogelijkheden, maar kan wel invloed op de uitvoering uitoefenen. Bij samenwerking wordt de verantwoordelijkheid gedeeld.

In de onderstaande tabel worden beide vormen samengevat weergegeven.

<b>Uitbesteding</b> sturing via prikkels	<b>Netwerk</b> Sturing via vertrouwen
<b>Sturende</b> partij bepaalt: wat (beleidsdoelen)	Partijen bepalen op basis van continu overleg: wat (beleidsdoelen) <u>en</u> hoe (uitvoeringswijze)
<b>Uitvoerende</b> partij bepaalt: hoe (uitvoeringswijze)	
hoge beheersing sturende actor	lage beheersing door sturende actor

Tabel: verschillende vormen van sturingsarrangementen

Wanneer we kijken naar de situatie in Geldrop-Mierlo dan ligt het beleefde huidige sturingsarrangement tussen uitbesteding en samenwerking in. De gemeente heeft inspraak in de uitvoering (samenwerking) en is verantwoordelijk voor de beleidsdoelen. Bij dit laatste is overigens wel afgesproken te streven naar uniformiteit. De (financiële) verantwoordelijkheid voor de resultaten ligt echter geheel bij de gemeenten Geldrop-Mierlo (uitbesteding). Daarnaast ziet de gemeente Geldrop-Mierlo graag dat er op basis van de resultaatafspraken ook contractafspraken worden gemaakt (uitbesteding).

### 4.3 Sturing

Zoals aangegeven vergt een uitbesteding van taken naast een goede informatievoorziening ook de mogelijkheden om bij te sturen indien dit noodzakelijk is. Zeker omdat de financiële verantwoordelijkheid bij de gemeente Geldrop-Mierlo ligt.

#### Overlegstructuren

In de samenwerkingsovereenkomst zijn een aantal afspraken opgenomen die betrekking hebben op de sturingsmogelijkheden door de gemeente Geldrop-Mierlo. Zo wordt in artikel 8 het overleg en de beleidsafstemming beschreven. Hieruit blijkt dat een stuurgroep gecreëerd wordt die toezicht houdt op de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst. De stuurgroep komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Naast de stuurgroep is er volgens hetzelfde artikel een ambtelijke klankbordgroep. Deze klankbordgroep, die bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers van de deelnemende gemeente, adviseert over de beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en de uitvoering.

In de praktijk blijkt de overlegstructuur anders te fungeren dan in de samenwerkingsovereenkomst is opgenomen. Elke zes weken vindt er een beleidsmedewerkersoverleg plaats. Dit beleidsmedewerkersoverleg wordt gevormd door beleidsmedewerkers van alle aan het Werkplein deelnemende gemeenten. Het overleg is bedoeld om afstemming en overeenkomst te bereiken over nieuw beleid, beleidswijzigingen en verordeningen.

Daarnaast is er ook bestuurlijk overleg. Er zijn twee regionale portefeuillehoudersoverleggen. De eerste is samen met alle gemeenten in de regio Peelland. In dit gremium wordt vooral gesproken over de arbeidsmarktontwikkelingen in de regio en de WSW. Voor de portefeuillehouders van aan het Werkplein deelnemende gemeenten is een apart overleg om beleidskeuzes en –richtingen met betrekking tot de WWB te bespreken. De wethouder van Geldrop-Mierlo is voorzitter van dit overleg.

Tot slot ontvangt de gemeenteraad alle informatie die ook ambtelijk beschikbaar is en wordt jaarlijks een presentatie door het Werkplein gegeven. De gemeenteraad heeft daarnaast in de standaard P&C-cyclus ruimte om bij te sturen. In de praktijk blijkt dat de gemeenteraad hier vrijwel weinig gebruik van maakt.

De overlegstructuren zijn niet zozeer gericht op sturing als op afstemming van beleid en uitvoering. Wel is het mogelijk om in de overlegstructuren verbeteringen of veranderingen voor te stellen. Zoals ook al eerder aangegeven heeft de gemeente het gevoel dat er in overleggen naar de inbreng van de gemeente Geldrop-Mierlo geluisterd wordt. De gemeente Geldrop-Mierlo heeft haar ruimte de afgelopen jaren een aantal maal gebruikt. Hierbij gaat het om het aandragen van lokale projecten die ingezet kunnen worden. Daarnaast is op voorstel van de gemeente Geldrop-Mierlo het hoogwaardig handhaven voor het hele Werkplein ingevoerd.

#### Directe sturing

Waar het gaat om directe sturing op de resultaten zijn er geen afspraken opgenomen in samenwerkingsovereenkomst. De mogelijkheden hiervoor zijn ook beperkt. In de praktijk worden



de verantwoordingsdocumenten die door het Werkplein worden verstrekt besproken door het afdelingshoofd en een beleidsmedewerker van de gemeente met de manager en beleidsmedewerker van het Werkplein. De gesprekken zijn gericht op nadere toelichting en verklaringen van resultaten. Directe veranderingen kunnen worden aangedragen en doorgevoerd wanneer dit past binnen het huidige uitvoeringsbeleid of tegen eventuele meerkosten. Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat zij sterk stuurt op het participatiebudget. Hier waren in het verleden grote overschotten. De gemeente geeft aan dat gezien het tekort op het inkomensdeel een verdere benutting van het participatiebudget prioriteit moet hebben. Dit heeft in de praktijk ook geleid tot veranderingen.

Mogelijkheden voor sturing zijn beperkt, zeker waar het korte termijn-sturing betreft. Hiervoor zijn verschillende redenen.

*Resultaten prestatieafspraken hebben geen gevolgen.*

Om meer invloed te krijgen op de resultaten zijn in 2011 prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken zijn vrijblijvend. Bij het niet behalen van de prestaties wordt er over gesproken maar er kunnen geen consequenties aan verbonden worden. Hierdoor blijft het financiële risico in het geheel bij de gemeente Geldrop-Mierlo.

*Balans tussen uitbesteding en samenwerking*

De gemeente Geldrop-Mierlo heeft er voor gekozen om de taken op het terrein van Werk en Inkomen uit te besteden. In de praktijk is er een samenwerkingsovereenkomst aangegaan. In de samenwerkingsovereenkomst wordt de gemeente direct betrokken bij de uitvoering en de beleidsvorming. Hierdoor draagt zij ook verantwoordelijkheid voor de resultaten. Deze samenwerking staat een zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie in de weg.

*De relatie tussen de beheerskosten en beleidsvrijheid*

In het contract is opgenomen dat afwijkende beleidskeuzes in de uitvoering kunnen leiden tot extra beheerskosten. Dit levert een dilemma op met het uitgangspunt dat de aangegane overeenkomst tot een kostendaling moet leiden

Vanuit de organisatie wordt beaamd dat de mogelijkheden voor sturing beperkt zijn. Zowel ambtelijk als bestuurlijk wordt aangegeven dat men hier meer aandacht voor wil. Eén van de gedeelde uitgangspunten binnen de gemeente is dat de prestatieafspraken verder worden doorontwikkeld. Zodat er gezamenlijk duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden. Overigens wordt aangegeven dat de sturingsmogelijkheden ook voor de samenwerking beperkt waren. De reden hiervoor lag in de lange doorlooptijd van de besluitvorming binnen de gemeente.

#### **4.4 Conclusie**

De gemeente Geldrop-Mierlo wordt vaker geïnformeerd over de ontwikkelingen en stand van zaken dan in de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd. De informatievoorziening wordt door de gemeente Geldrop-Mierlo als voldoende beschouwd. Puur objectief is er wel een aantal opmerkingen bij te plaatsen. Zo mist de informatie op veel punten een vergelijking met andere gemeenten of met eerdere perioden. Het is op deze manier lastig het resultaat te beoordelen.

Daarnaast is de financiële informatie beperkt. De verbetering van de informatievoorziening wordt op dit moment gezamenlijk opgepakt en is een continu proces

De gemeente Geldrop-Mierlo heeft slechts beperkte mogelijkheden tot sturing. Zij is weliswaar vertegenwoordigd in overlegstructuren, maar het betreft hier indirecte sturing op de effecten van de uitvoering. Daarnaast bestaat er door de samenwerkingsrelatie geen zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Door een verschillende interpretatie over de vorm van samenwerking ontstaat een verschillend verwachtingspatroon over de resultaten en de verantwoordelijkheden dit geldt overigens voor binnen de gemeente Geldrop-Mierlo. Hier wordt uitbesteding en samenwerking door elkaar heen gebruikt wanneer er over het Werkplein gesproken wordt.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de twee centrale vragen die aan deze evaluatie ten grondslag lagen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de conclusie en de aanbevelingen

### 5.1 Algemene conclusie

*In welke mate draagt de huidige samenwerkingsrelatie tussen de gemeente Geldrop-Mierlo en Helmond op het gebied van Werk en Inkomen bij aan een conforme beleidsuitvoering en aan de doelrealisering van het vastgestelde WWB-beleid?*

Uitgaande van de argumenten van de gemeente Geldrop-Mierlo over uitbesteding en de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst kan geconcludeerd worden dat de samenwerking voldoet aan de oorspronkelijke verwachtingen.

Belangrijkste reden dat aan de verwachtingen wordt voldaan is dat de kosten voor de uitvoering van de taken op het terrein van Werk en Inkomen gedaald zijn. Daarnaast is de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening door de schaalvergroting gewaarborgd. Verder wordt het arbeidsmarktbeleid op regionaal en bovenregionaal niveau opgepakt waardoor de gewenste uniformiteit ontstaat. Het door de gemeente Helmond gevoerde beleid komt daarnaast goed overeen met de uitgangspunten van de gemeente Geldrop-Mierlo en de gemaakt afspraken. Verder is er de vrijheid om eigen keuzes te maken indien dit gewenst is. Uitgezonderd van enkele lokale projecten wordt hier geen gebruik van gemaakt. Wel worden in de bestaande uitvoering prioriteiten gelegd die door de gemeente Geldrop-Mierlo gewenst zijn. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de benutting en besteding van het participatiebudget.

Ten aanzien van effectiviteit is minder goed te bepalen of aan de verwachtingen voldaan is. De belangrijkste reden hiervoor is dat er in de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Geldrop-Mierlo en de gemeente Helmond geen meetbare doelen zijn gesteld op dit vlak. Dit is later enigszins gerepareerd met prestatieafspraken. Hierbij ontbreekt echter een doel met betrekking tot bestandsontwikkeling of uitstroom.

Van de prestatieafspraken zijn de procesafspraken jaarlijks behaald. Het gaat hier om de afhandelingstermijnen en het aantal klanten dat in traject zit. Afspraken over instroompreventie zijn in 2012 gehaald en zijn met uitzondering van 2010 de prestatieafspraken over uitstroom naar werk niet gehaald. De arbeidsmarkt speelt hierbij overigens ook een belangrijke rol.

Qua risicobeheersing moet onderscheid gemaakt worden tussen het bedrijfsvoeringsrisico en de risico's op de rijksbudgetten. Bij de bedrijfsvoering blijken de risico's beter te beheersen. Doordat duidelijk is hoe de beheerskosten zich ontwikkelen en doordat de personele risico's bij het Werkplein liggen is dit voor de gemeente Geldrop-Mierlo beter beheersbaar. Doordat de beheerskosten gekoppeld zijn aan de bestandsontwikkeling en maandelijks kunnen worden aangepast blijft hier echter wel een risico liggen.

De risico's op de rijksbudgetten liggen in de samenwerkingsrelatie echter nog steeds bij de gemeente Geldrop-Mierlo. Dit houdt in dat tekorten op het Buig- en participatiebudget bij de gemeente terechtkomen. In het geval van het participatiebudget levert dit op dit moment geen financieel risico op, maar voor het BUIG-budget wel.

Samengevat blijkt de uitbesteding voornamelijk een samenwerkingsovereenkomst te zijn en veel minder een uitbestedingsrelatie. Deze samenwerking heeft voordelen op het terrein van efficiëntie en kwetsbaarheid.

## 5.2 Aanbevelingen

*Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het (bij)sturend vermogen, de mate van (financiële) effectiviteit en de mate van efficiëntie verder te vergroten?*

### 1. *Maak een duidelijke keus in de samenwerkingsvorm*

Op dit moment lopen in de belevingswereld de vraag of er sprake is uitbesteding of samenwerking door elkaar heen. Juridisch is er een samenwerkingsovereenkomst. Om onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en aansturing te voorkomen adviseren wij om een duidelijke keus te maken. Hierbij ligt gezien de juridische status en de beleving samenwerking het meest voor de hand.

### 2. *Herzie de prestatieafspraken*

De prestatieafspraken tussen de gemeente Geldrop-Mierlo en de gemeente Helmond zijn op dit moment vrijblijvend. Het verdient aanbeveling om in de prestatieafspraken verder door te ontwikkelen. Dit zou in overleg met de andere deelnemende gemeenten vorm moeten krijgen.

Daarnaast zijn sommige van de afspraken multi-interpretabel. Door dat er geen definities aan gekoppeld zijn kan ieder ze op de een eigen wijze invullen. Bij het herijken van de afspraken dient hier rekening gehouden te worden.

### 3. *Verbeter de informatievoorziening*

Geconstateerd is dat de verbetering van de informatievoorziening een continu proces is en er al veel verbeterd is, verdient het aanbeveling om de informatievoorziening te blijven verbeteren. Verdere verbetering zou zich moeten richten op het opnemen van een vergelijking met andere gemeenten. Een vergelijking maakt de waarde van de resultaten beter inzichtelijk. Daarnaast zou de informatievoorziening kunnen verbeteren door meer informatie op te nemen over de financiën. Hierdoor krijgt gemeente Geldrop-Mierlo een beter overzicht in de kosten van re-integratie en participatie. Momenteel wordt alleen aangegeven wat de totale kosten zijn. Informatie op instrumentniveau geeft de gemeente de mogelijkheid om eigen keuzes te maken in de inzet van instrumenten op basis van effectiviteit en efficiëntie.

4. *Betrek de gemeenteraad meer bij de kaders en resultaten*

Sinds de samenwerking met het Werkplein heeft de raad zich (met uitzondering van verordeningen) niet meer uitgesproken over de kaders waarbinnen het beleid op het terrein van Werk en Inkomen zich moet bewegen. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst is de raad verantwoordelijk voor de beleidskaders en daarmee ook voor ontstane tekorten. Op dit moment zijn er geen doelen en kaders door de raad gesteld.

5. *Speel actief in op toekomstige ontwikkelingen*

Op dit moment spelen er zowel op landelijk als regionaal niveau veel veranderingen. Zo is door het sociaal akkoord de invulling van de participatiewet onduidelijk. Wel is zeker dat de regio een grotere rol gaat spelen. Op regionaal vlak zijn er plannen om het SW-bedrijf Atlantgroep en het Werkplein Helmond onder te brengen in één gemeenschappelijke regeling. De gemeente Geldrop-Mierlo heeft neemt niet deel in deze gemeenschappelijke regeling. Door deze processen kan de positie die de gemeente Geldrop-Mierlo heeft veranderen. Het is dan ook van belang om constant op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en hierop in te spelen als dit noodzakelijk is. Dit vereist wel dat de gemeente Geldrop-Mierlo een eigen visie heeft op welke kant zij op wil en wat haar uitgangspunten zijn. Om goed beslagen ten ijs te komen verdient het aanbeveling op korte termijn deze visie en uitgangspunten te ontwikkelen.

# Bijlagen

## Gebruikte bronnen

- Afdeling Werk & Inkomen Helmond (2008) Nota invoeren klantmanagement, Helmond
- BM (2008) Beslisdocument regio Helmond, Amersfoort
- Geldrop-Mierlo (2009) Samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeenten Helmond en Geldrop-Mierlo inzake de uitvoering van taken op het terrein van Werk en Inkomen (inclusief bijlage), Geldrop-Mierlo
- Gemeente Helmond (2011) Jaarplan arbeidsmarkt 2011, Helmond
- Gemeente Helmond (2012) Jaarplan arbeidsmarkt 2012, Helmond
- Gemeente Helmond (2012) Organisatierapport evaluatie en doorontwikkeling Werk en Inkomen nieuwe stijl, Helmond
  
- Kwartaalrapportages en jaarrapportages Werkplein Helmond ten aanzien van de gemeente Geldrop-Mierlo over de jaren 2010-2012.
- Raadsstukken en raadsverslagen gemeente Geldrop-Mierlo

## Geïnterviewde personen

- Mevr. R. Hoekman-Sulman, wethouder gemeente Geldrop-Mierlo
- Mevr. M. Van Sante, afdelingshoofd maatschappelijke ontwikkeling, gemeente Geldrop-Mierlo
- Dhr. F. Dieters, senior beleidsmedewerker cluster jeugd, educatie en zorg, gemeente Geldrop-Mierlo
- Dhr. G. Kamminga, beleidsmedewerker sociale zaken, gemeente Geldrop-Mierlo
- Dhr. N. Van Raaij, financieel consultant afdeling maatschappelijke ontwikkeling, gemeente Geldrop-Mierlo
- Dhr. M. Van de Ven, afdelingsmanager Werk en Inkomen, gemeente Helmond
- Mevr. S. Konijn, beleidsmedewerker Werk en Inkomen, Werkplein Helmond
- Dhr. E. Jeurgens, beleidsmedewerker Werk en Inkomen, Werkplein Helmond

## Toetsingskader

De beleidsuitvoering Werk en Inkomen van de gemeente Geldrop-Mierlo wordt uitgevoerd door de gemeente Helmond. Dit betekent dat de uitvoeringsorganisatie van de gemeente Helmond in principe onderdeel uitmaakt van het gemeentelijke beleidsproces. Om de aansluiting tussen beleid en uitvoering inzichtelijk te maken wordt navolgend toetsingskader gehanteerd bij de beantwoording van de onderzoeksvragen.

### Definitie beleid

Met beleid worden doelen nagestreefd die met beperkte middelen moeten worden gerealiseerd. Voor de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand is ook gemeentelijk beleid van toepassing en zelfs noodzakelijk. Mensen die niet in staat zijn om zelfstandig te voorzien in het bestaan, dienen te

worden ondersteund bij het vinden van werk of bij volwaardige deelname aan de samenleving. Hiervoor stelt het Rijk en in het verlengde daarvan de gemeenteraad middelen beschikbaar.

Beleid komt tot stand in een complex veld van krachten. De ontwikkeling, het vaststellen en de uitvoering ervan vindt niet in een laboratorium plaats. Beleid is het eindproduct van een maatschappelijk krachtenveld en is tevens de initiator van mogelijke nieuwe maatschappelijke krachten. Binnen het beleidsproces kunnen daarbij verschillende deelprocessen onderscheiden worden, te weten:

1. beleidsontwikkeling;
2. ontwerpen uitvoeringsorganisatie;
3. implementeren uitvoeringsorganisatie;
4. uitvoeren van het beleid;
5. handhaven/monitoren van de uitvoering; en
6. bijsturen (korte termijn en lange termijn).

Het gaat hierbij om een cyclisch proces waarbij, bijvoorbeeld bijsturing kan leiden tot aanpassingen in de beleidsvorming of tot de wens tot een geheel nieuw beleid.



Afbeelding 1.1: Schematische weergave van het de beleids- en uitvoeringsproces

Dit toetsingskader is uitgewerkt in een aantal normen op basis waarvan de uitbesteding van de taken rondom Werk en Inkomen beoordeeld kunnen worden. In de onderstaande tabel staan deze normen weergegeven.

	Norm
<b>Beleidsontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beleid is een oplossing op een probleem</li> <li>• Beleid sluit aan bij lokale omstandigheden</li> <li>• Beleid meer dan vertaling wet</li> <li>• Het beleid is doelgericht</li> <li>• Het instrumentarium sluit aan bij de doelen uit het beleid</li> </ul>

	Norm
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beleid past binnen de door de raad gestelde kaders</li> <li>• Er zijn duidelijke resultaatafspraken met betrekking tot de uitvoering</li> </ul>
<b>Implementeren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is duidelijk welk instrumentarium en budget beschikbaar is.</li> <li>• Prioriteiten zijn vastgelegd.</li> <li>• Er zijn duidelijke doelgroepen geformuleerd.</li> </ul>
<b>Uitvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid en doelen zijn doorvertaald in werkprocessen.</li> <li>• Er zijn duidelijke afspraken over resultaten.</li> <li>• Het beleid is consistent in schrift en uitvoering.</li> </ul>
<b>Informatievoorziening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De informatievraag is duidelijk per actor</li> <li>• De informatie is correct en niet multi-interpretabel</li> <li>• De informatie is tijdig</li> <li>• De informatie is volledig</li> <li>• De informatie sluit aan bij doelen.</li> <li>• De informatie wordt in perspectief geplaatst.</li> <li>• De informatie wordt verklaard.</li> </ul>
<b>Sturing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid en uitvoering wordt regelmatig (tenminste jaarlijks) geëvalueerd.</li> <li>• Er zijn geijkte momenten voor eventuele bijsturing vastgesteld.</li> <li>• Er zijn duidelijke prestatieafspraken met consequenties.</li> <li>• Bijsturing gebeurt op basis van gerealiseerde resultaten, effecten en ervaringen.</li> </ul>



nautus